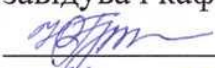


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ.

Спеціальність D3 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «ВЛАД»)

Виконала: Петрова Людмила Олександрівна
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: доцент Хахула Лариса Петрівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові

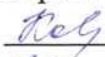

підпис

Рецензент: доцент Однорог Максим Анатолійович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Петрова Людмила Олександрівна, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую
Гарант ОПП «Менеджмент»
 доцент Н.В. Коваль
«24» _____ 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу бакалавра
Петрової Людмили Олександрівни

прізвище, ім'я та по батькові

Тема: «Управління конкурентоспроможністю підприємства (за матеріалами ТОВ
«Влад»)»

Перелік питань, що розробляються в роботі: дослідити економічну сутність процесу управління конкурентоспроможністю підприємства та методики її оцінки; узагальнити науково-практичні підходи до систем управління конкурентоспроможністю підприємства; надати характеристику виробничо-господарської діяльності підприємства; здійснити аналіз фінансово-економічного стану підприємства; обґрунтувати напрями підвищення конкурентоспроможності підприємства; удосконалити сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад».

Вихідні дані: законодавчі та нормативно-правові акти, публікації у періодичних виданнях, праці вітчизняних й зарубіжних вчених та фахівців з проблеми дослідження, фінансова та управлінська звітність підприємства, а також інформаційні ресурси мережі Internet.

Календарний план виконання роботи:

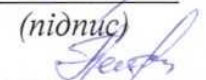
Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	квітень-травень 2024	виконано
Теоретико-методична частина	вересень-грудень 2024	виконано
Аналітична частина	січень-лютий 2025	виконано
Рекомендаційна частина	березень-квітень 2025	виконано
Оформлення роботи	травень 2025	виконано
Перевірка на плагіат	травень 2025	виконано
Подання на рецензування	травень 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	травень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи


(підпис)

доцент Л.П. Хахула

Здобувачка


(підпис)

Л.О. Петрова

Дата отримання завдання «24» _____ 2024 р.

РЕФЕРАТ
Петрова Л.О.
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
(за матеріалами ТОВ «Влад»)

Досліджено сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів удосконалення процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Використано методи системного аналізу, порівняння, статистики та графічні методи.

У роботі розкрито сутність, функції та форми управління конкурентоспроможністю підприємства, визначено сучасні механізми, проаналізовано світовий досвід та розроблені пропозиції щодо сучасних інструментів вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю на базі ТОВ «Влад».

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління конкурентоспроможністю на підприємстві шляхом розробки різних методик та інноваційних підходів.

Зроблено висновок, що ТОВ «Влад» у 2024 році здійснювало свою фінансово-господарську діяльність ефективно.

Одержані результати можуть бути використані для підвищення ефективності й продуктивності праці на підприємстві, що дозволить отримати високі результати для успішного існування товариства.

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 40 сторінок основного тексту, 8 таблиць, 12 рисунків, список використаних джерел із 30 найменувань, 2 додатків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, конкуренція, управління конкурентоспроможністю підприємства, система, організація.

ANNOTATION

Petrova L.O.

MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE COMPETITIVENESS

(based on the materials of "Vlad" LLC)

The set of theoretical, methodological and practical aspects of improving the process of managing the competitiveness of an enterprise has been studied.

Methods of system analysis, comparison, statistics and graphical methods have been used.

The work reveals the essence, functions and forms of enterprise competitiveness management, identifies modern mechanisms, analyzes world experience and develops proposals for modern tools for improving the competitiveness management system based on "Vlad" LLC.

The paper proposes to improve the process of competitiveness management at the enterprise by developing various methods and innovative approaches.

It is concluded that "Vlad" LLC in 2024 carried out its financial and economic activities effectively.

The results obtained can be used to increase the efficiency and productivity of labor at the enterprise, which will allow obtaining high results for the successful existence of the company.

The bachelor's qualification work contains 40 pages of main text, 8 tables, 12 figures, a list of sources used with 30 names, 2 appendices.

Key words: enterprise competitiveness, competition, enterprise competitiveness management, system, organization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ВЛАД».....	18
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Влад».....	18
2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад».....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ВЛАД».....	32
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні підприємства для ефективної діяльності та майбутнього розвитку повинні бути конкурентоздатними на ринку. Ефективна система управління конкурентоспроможністю підприємства сприяє йому адаптуватись до вимог мінливого конкурентного середовища, зміцнювати власні конкурентні позиції на ринку, задовольняти потреби споживачів, що забезпечує довготривалу ефективну діяльність. Забезпечення підприємством сукупністю заходів, щоб підвищити систему управління конкурентоспроможністю є його важливою складовою діяльності.

Значимість проблем управління, які зачіпають питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, викликана тим, що досягнення необхідного ступеня конкурентоспроможності підприємствами виступає одним із ключових завдань української політики в галузі якості і управління виробництвом.

Дослідженням поняття конкурентоспроможності підприємства та її системи управління займались ряд науковців, як українських, так і закордонних, зокрема, І Бланк., А. Дайан, Л. В. Балабанова, Гавриш О. А., Кириченко О. М., Третяк Н. М. та багато інших. Незважаючи на наукові дослідження, сьогодні відсутнє одне пояснення понять «конкурентоспроможність», «система управління конкурентоспроможністю підприємства» та методів їхньої оцінки, а це потребує ще більш детальнішого вивчення цієї тематики.

Мета кваліфікаційної роботи бакалавра полягає у дослідженні процесу вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад».

Для досягнення цієї мети визначено такі основні **завдання**:

- розглянути теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства в сучасних ринкових умовах;
- визначити сутність, функції та форми управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Влад»;
- дослідити сучасні процеси та механізми конкурентоспроможності

підприємства, її методи оцінки; охарактеризувати особливості управління конкурентоспроможністю підприємства;

- охарактеризувати та зробити аналіз організаційно-господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Влад»;
- запропонувати сучасні інструменти підвищення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад».

Об'єктом дослідження є система управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та практичні аспекти системи управління конкурентоспроможністю підприємства ТОВ «Влад».

Методи дослідження. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу, порівняння і узагальнення, логічний, методи економічного і економіко-статистичного аналізу, відносних комплексних показників, розрахунково-аналітичний метод для досягнення поставленої мети.

Інформаційною основою дослідження кваліфікаційної роботи є законодавчо-нормативна база, яка регламентує діяльність підприємств, навчальні посібники, статті провідних вчених матеріали періодичних видань, фінансово-господарська звітність ТОВ «Влад» за 2022-2024 рр.

Практичне значення отриманих результатів. Реалізація пропозицій автора сприятиме підвищенню ефективності процесу управління конкурентоспроможністю підприємства.

Апробація результатів. Основні теоретичні положення і практичні результати дослідження доповідались на державній науково-практичній конференції здобувачів вищої освіти «Молодь – аграрній науці і виробництву». (м. Біла Церква, БНАУ, 23 квітня 2025 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, який налічує 30 найменувань. Загальний обсяг основного тексту роботи складає 40 сторінок. Текст ілюстровано 8 таблицями, 12 рисунками та 2 додатками.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Здатність держави економічно розвиватися має залежність від можливості підприємств займати конкурентні позиції на зовнішньому та внутрішньому ринках. Конкурентоспроможність підприємства є його основною позицією для формування тактики розвитку.

Досліджуючи теоретичні аспекти з конкурентоспроможності підприємств, слід зауважити, що загальноприйнятого визначення даного поняття не існує. На основі досліджень вчених, які вивчали дану проблематику, можна сформулювати поняття конкурентоспроможності підприємства як здатність підприємства випускати і реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, яка буде мати конкурентні переваги в порівнянні з товарами – аналогами конкурентів в певний проміжок часу на певному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості і підвищення вартості власного капіталу компанії.

Вчені в залежності від своїх поглядів та області досліджень обґрунтовують різний набір факторів, що впливають на конкурентоспроможність підприємств.

До внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства можуть бути віднесені наступні: поліпшення цінової політики, поліпшення асортименту товарів, підвищення ефективності системи стимулювання збуту і після продажного обслуговування і реклами, стабільна інноваційна діяльність, можливість швидкого переналагодження обладнання та технологічного переозброєння, стабілізація фінансової стійкості, збільшення платоспроможності, поліпшення ділової активності, ефективна система мотивації праці, створення і використання норм організаційної поведінки, кваліфікований склад кадрів, ефективна система управління на підприємстві, виконання вимог обов'язкової соціальної відповідальності та ін.

Сучасна теорія конкуренції в своєму розпорядженні має різні концепції,

методи, моделі та інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства. Вона одержала назву «ланцюгова реакція» Демінга (рис. 1.1).

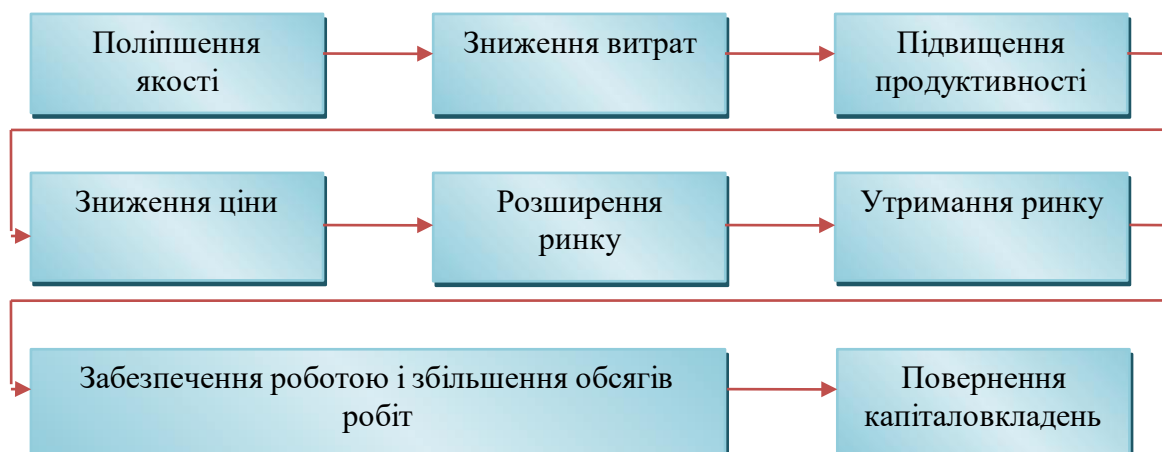


Рис. 1.1. «Ланцюгова реакція» Демінга

Джерело [16]

Разом з тим у практиці вітчизняних промислових підприємств впровадження знаходить лише мала частина теоретичних розробок. Це пов'язано з їх невідповідністю специфіці конкурентного середовища і недостатньою кваліфікацією окремих керівників. Сформувані механізми і інструменти підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств з урахуванням особливостей сучасних умов господарювання, пов'язаних з глобалізацією економіки і посиленням міжнародної конкуренції, дозволяє розвиток такої економічної категорії як конкурентний потенціал.

Конкурентний потенціал промислового підприємства відображає наявність у нього можливостей щодо формування довгострокових конкурентних переваг. Конкурентний потенціал, з одного боку, забезпечує ефективну реалізацію конкурентної стратегії, сприяє збереженню або збільшенню частки ринку і, тим самим, забезпечує конкурентоспроможність підприємства, а з іншого – створює умови для розвитку і поліпшення конкурентної позиції підприємства в майбутньому.

Сучасна світова економіка функціонує в умовах глобалізації та інтернаціоналізації виробництва. Це призвело до інтенсифікації та ускладнення форм і методів конкуренції, особливо на міжнародному рівні. Однак, конкуренція на національному рівні також знаходиться під впливом факторів

глобалізації. В умовах глобалізації проводиться поділ ринків за типом конкуренції: ринки традиційної помірної конкуренції і ринки гіперконкуренції, що з'явилися в результаті діяльності транснаціональних компаній [5]. У зв'язку з цим проблеми забезпечення, розробки та впровадження адекватних інструментів підтримки і підвищення глобальної конкурентоспроможності підприємств вимагають свого вирішення і подальшої розробки.

Конкурентоспроможності товару на ринку пріоритетну роль відіграють наступні фактори:

- корисність для потенційного покупця (споживча вартість або здатність задовольнити вимоги, що пред'являються до даного типу і виду товару з боку споживача);
- ціна товару (при рівній корисності покупець віддасть перевагу дешевшому товару, але може придбати і дорожчий товар, якщо він виявиться для нього кориснішим; виняток – престижні або статусні товари, придбання яких необхідне для підтримки певного соціального статусу покупця);
- інноваційність продукції (введення важливої для покупця новизни у товар, що робить його оригінальним (ексклюзивним)).

Підвищення конкурентоспроможності являє собою процес змін, і як будь-який процес, вимагає управління та, зокрема, стратегічного підходу. Оскільки зміни стосуються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, технологію, обладнання, зайнятість, кваліфікацію, ринки збуту, продукцію, то, відповідно, вихідним моментом підвищення конкурентоспроможності виступає розробка стратегії такого підвищення з урахуванням всіх аспектів сприяння та протидії [4].

Основною характеристикою та властивістю підприємства, з точки зору, конкурентної боротьби є його конкурентоспроможність. Вона визначає життєздатність підприємства, результати його виробничо-збутової діяльності в умовах ринкової конкуренції. Завдяки конкуренції, підприємства всіх форм власності постійно відслідковують зміни попиту та пропозиції, зменшують витрати на виробництво, вартості матеріальних ресурсів, покращують якість

своєї продукції та послуг, що реалізуються на ринку.

Наукові праці традиційно аналізують загальну проблему управління конкурентоспроможністю, а дослідження особливостей її організаційно-економічного забезпечення є суперечливими, фрагментарними. Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності підприємства визначили такі вчені (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування сутності конкурентоспроможності

Карпенко Є.М.	відносна характеристика, яка проявляється в умовах конкуренції як здібність задіяти необхідні ресурси і зробити з них конкурентоспроможний товар, визначається продуктивністю використання виробничих ресурсів, обумовлює його положення на ринку і залежить від аналогічної властивості його галузі та країни.
Кобиляцький Л.С.	стан, який визначають показники, що характеризують ефективність виробничої діяльності, фінансового стану підприємства, ефективності організації збуту і просування товару порівняно з підприємствами-конкурентами, а також показники конкурентоспроможності товарів.
Левицька А.О.	здатність підприємства до реалізації конкурентних переваг, які дають йому змогу ефективно розвиватися порівняно з іншими підприємствами на внутрішньому та зовнішньому ринках.
Покропивний С.Ф.	здатність до ефективної господарської діяльності та забезпечення прибутковості за умов конкурентного ринку за рахунок забезпечення випуску і реалізації конкурентоспроможної продукції.

Примітка: систематизовано автором

Управління конкурентоспроможністю підприємства – це сукупність управлінських дій, спрямованих на дослідження діяльності активних і потенційних конкурентів, їх сильних і слабких сторін, а також розробку конкурентних стратегій, що забезпечують формування і підтримку довгострокових конкурентних переваг.

Основні проблеми управління конкурентоспроможністю на сучасному етапі: недостатній рівень конкурентоспроможності товарів підприємства, нестабільність економічної ситуації в країні; орієнтований на конкретні цільові групи споживачів, розроблений з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; відсутність інформаційних систем

управління конкурентоспроможністю; відсутність конкретної конкурентної стратегії, яка буде орієнтована на певні цільові групи споживачів, що розроблена з урахуванням конкурентних переваг та існуючих можливостей підприємства; слабкий кадровий потенціал.

Управління конкурентоспроможністю підприємства має бути спрямованим на:

- забезпечення гнучкості управлінських дій і рішень, яка дає синхронізацію з динамікою дій позитивних і негативних чинників конкуренції на певному ринку;
- нейтралізація або обмеження кількості деструктивних чинників, які можуть впливати на рівень конкурентоспроможності підприємства через формування захисту проти них;
- нарощування та реалізація конкурентних переваг підприємства через використання зовнішніх позитивних чинників впливу.

Об'єктом управління конкурентоспроможністю є не тільки продукція, а й фінансова діяльність, виробнича діяльність, інноваційна та маркетингова діяльність, персонал, технічне та технологічне забезпечення та організаційно-управлінська структура підприємства (рис. 1.2).



Рис 1.2. Об'єкти управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело:[5]

З огляду на часовий період досягнення цілей підприємства, управління конкурентоспроможністю краще розглядати через оперативний, де формується конкурентоспроможність продукції; тактичний, де забезпечується належний рівень фінансово-економічного стану та стратегічний, де створюється інвестиційно-інноваційна привабливість рівнів (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело:[5]

Управління конкурентоспроможністю підприємства є пріоритетом організаційного управління, оскільки воно визначає здатність суб'єкта господарювання існувати на ринку. Виходячи з цього, можна стверджувати, що цей процес передбачає обов'язкове виконання відомих функцій управління. Крім того, його слід впроваджувати з урахуванням традиційних підходів до управління, а також вимагати врахування ряду принципів управління.

Сутність управлінських підходів у контексті управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання:

- ситуатійний підхід – зміни в управлінні конкурентоспроможністю, що є у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства дають змогу скоригувати стратегію суб'єкта ринку;

- процесний підхід – підхід, який організовується у певній послідовності й який вимагає виконання певних функцій, серед яких є планування, організація, мотивація та контроль;

- системний підхід – при цьому підході неможливо без добре налагоджених зв'язків між елементами системи.

Сутність функцій управління конкурентоспроможністю підприємства:

1) аналіз – досліджується наявний рівень конкурентоспроможності підприємства та його продукції, виявляються найбільш істотні фактори впливу, що визначають позицію як суб'єкта господарювання на ринку;

2) планування – формується стратегія і тактика реалізації цілей і завдань, розробляються програми, складаються плани і графіки реалізації окремих заходів збільшення конкурентоспроможності у всьому підприємстві і по окремих структурних підрозділах;

3) організація – практично реалізуються прийняті плани і програми, наприклад: розподіляються ресурси між окремими напрямками операційної діяльності, забезпечується необхідна узгодженість дій операційних підрозділів та окремих фахівців при реалізації прийнятих планів;

4) мотивація – забезпечується використанням економічних і психологічних регуляторів щодо активності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства;

5) контроль – забезпечується нагляд за впровадженням та реалізацією передбачених конкурентною стратегією заходів за рахунок дослідження планових показників;

6) регулювання – вносяться зміни до положень конкурентної стратегії для сприяння досягнення вставленої мети.

Можна представити процес управління конкурентоспроможністю у вигляді таких етапів:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.

5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Реалізація та формування застосованого дієвого механізму управління конкурентоспроможністю підприємства, на думку багатьох вчених, є «сукупністю засобів та методів створення системи цілісного управління розвитком підприємства та результатами його діяльності задля довгострокового забезпечення його конкурентних позицій на ринку».

Управління конкурентоспроможністю підприємств України в сучасних умовах ускладнюється трьома певними особливостями економічної ситуації в країні: по-перше, українські підприємства працюють в економічному середовищі, яке постійно змінюється; по-друге, немає чіткої ясності щодо предмету управління підприємством у державному секторі; по-третє – відсутність системи розподілу ресурсів між підприємствами та координація діяльності. Через велике значення конкурентоспроможності для життя вітчизняних підприємств, необхідно керувати її рівнем.

У наукових працях з цього питання недостатньо розроблені методи управління конкурентоспроможністю, особливо у вітчизняній теорії та практиці. Тому ми можемо виявити кілька аспектів проблем управління конкурентоспроможністю:

- визначення вимірників конкурентоспроможності;
- оцінка рівня конкурентоспроможності для власних продукції і послуг, що випускається конкурентами;
- визначення потрібного рівня конкурентоспроможності;
- доопрацювання існуючих характеристик продукції до потрібного рівня на основі контролю і регулювання;
- прогноз рівня конкурентоспроможності відповідно до темпів науково-технічного прогресу, розвитку ринків, соціальних і політичних змін тощо.

Для побудови системи управління конкурентоспроможністю товару необхідно мати цілу систему факторів конкурентоспроможності продукції, їх взаємозв'язок та взаємодію між собою. Комплексне розуміння

конкурентоспроможності підприємства як сукупності факторів потребує більш різного та широкого підходу до проблем управління конкурентоспроможністю (рис. 1.4).

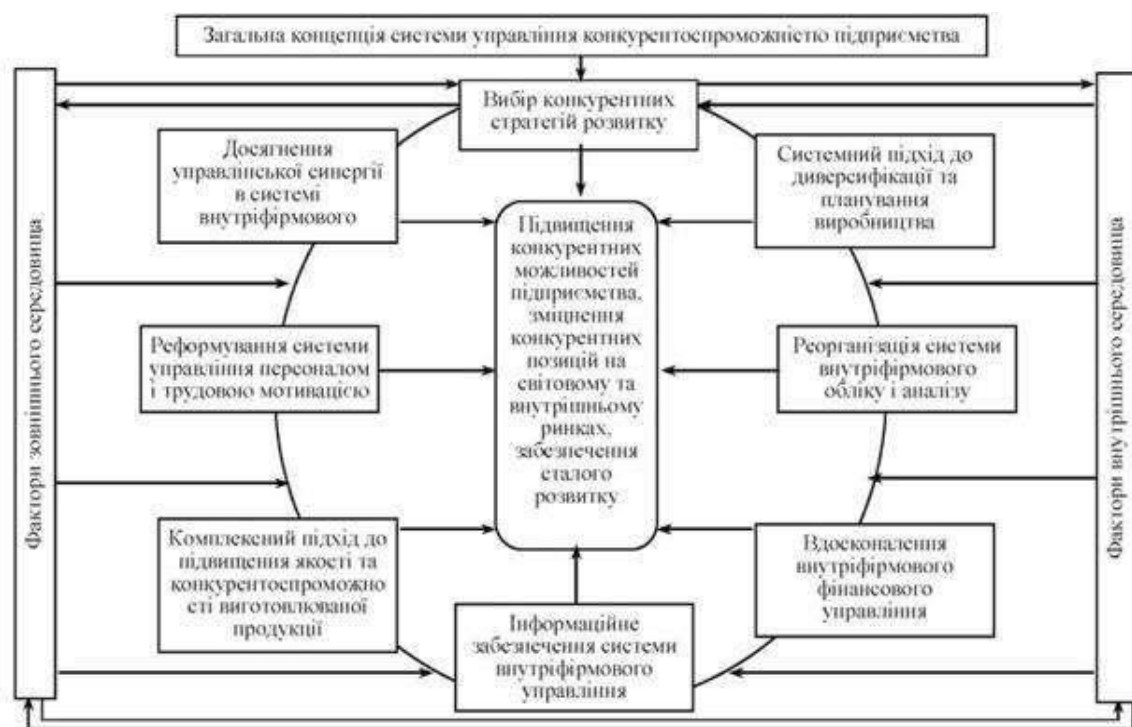


Рис. 1.4. Блок-схема організаційно-економічного механізму системи управління конкурентоспроможністю.

Джерело: систематизовано та розроблено на основі:[10]

Всі блоки розробленої системи, утворюючи певну цілісність, об'єднані єдиним принципом – кожен з них допомагає вирішити проблему підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його позицій на світовому та внутрішньому ринках, досягнення сталого розвитку шляхом створення та збереження довгострокових конкурентних переваг. Кожен блок, у свою чергу, розглядається як система, що включає безліч системних компонентів.

Представлений організаційно-економічний механізм системи управління конкурентоспроможністю, на наш погляд, повністю відображає коло факторів та взаємозв'язків процесу управління підприємством на ринку, тому може бути корисним для підвищення конкурентоспроможності підприємства, посилення його положення на світовому та внутрішньому ринках.

Така структурованість дозволяє цілеспрямовано, швидко та систематично шукати шляхи поєднання всіх складових організаційного та економічного

забезпечення внутрішнього управління з метою концентрації зусиль та контролю факторів, що визначають потенціал підприємства, здатного підвищити його конкурентоспроможність.

На основі визначеного, представимо на рисунку модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства (додаток Б).

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства має такі етапи:

1. Дослідження конкурентоспроможності підприємства.
2. Визначення конкурентних переваг та встановлення ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі.
3. Розробка конкурентної стратегії та вироблення тактики.
4. Впровадження положень стратегії в процесі здійснення підприємством господарської діяльності.
5. Визначення результатів реалізації конкурентної стратегії та її удосконалення в ході виявлення невідповідностей.

Отже, ми можемо сказати, що вирішальну та найголовнішу роль у здійсненні управління конкурентоспроможністю підприємства відіграють безпосередньо виставлені пріоритети ділової досконалості і системного менеджменту, що відображаються в концепціях ділової досконалості. Потрібно постійно вдосконалювати цільові системи менеджменту на основі міжнародних стандартів, впроваджувати на підприємстві різні моделі ділової досконалості, які використовують найуспішніші світові компанії для того, щоб розробити успішну інноваційну програму для удосконалення організаційно-економічного механізму управління конкурентоспроможністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ВЛАД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Влад»

Досліджуване товариство з обмеженою відповідальністю «Влад» зареєстровано 27 серпня 1998 року. Юридична адреса: Україна, 09116, Київська область, м. Біла Церква, вул. Глиняна 47а.

Мета створення та подальшої діяльності досліджуваного підприємства – одержувати прибуток, залучати фізичних, юридичних, як вітчизняних, так й іноземних осіб до спільної діяльності щодо насичення споживчого ринку сільськогосподарськими товарами – роботами та послугами, та задовольняти на основі отриманого прибутку інтересів учасників підприємства: економічних та соціальних інтересів трудового колективу.

Місія досліджуваного підприємства – забезпечити продовольчі потреби регіону якісною та органічною сільськогосподарською продукцією за конкурентоспроможною ціною, з метою отримання стабільного прибутку, здатного забезпечити підприємству розширене відтворення та підвищення добробуту його персоналу в довгостроковій перспективі.

Наведемо загальну інформацію щодо досліджуваного підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформація щодо діяльності ТОВ «Влад», 2024 р.

Показник	Характеристика
1	2
Код ЄДРПОУ	13733744
Дата реєстрації	27.08.1998 р.
Уповноважені особи	В. І. Попов О.С. Запальський

Продовж. табл. 2.1

1	2
Розмір статутного капіталу	34385 грн
Організаційно-правова форма	товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	недержавна
Основний вид діяльності	виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості; виробництво олії та тваринних жирів; оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; оптова торгівля іншими продуктами харчування; роздрібна торгівля іншими товарами в спеціалізованих магазинах
Є власником	майна, переданого учасниками, як внесок до статутного капіталу; виробленої в результаті господарської діяльності продукції; одержаних доходів від виробничої та іншої діяльності; іншого майна, набутого на не заборонених законодавством підставах.

Серед джерел формування майна досліджуваного підприємства є наступні:

- доходи від реалізації сільськогосподарських товарів та послуг;
- доходи від інших видів статутної діяльності підприємства;
- доходи від операцій з цінними паперами;
- безоплатні або благодійні внески, пожертвування юридичних та / або фізичних осіб;
- придбання майна іншого підприємства, організації, установи;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Організаційна структура досліджуваного підприємства є лінійною, що для нього формує як позитивні, так і негативні управлінські наслідки.

Дослідимо позитивні риси організаційної структури досліджуваного підприємства:

- простота та чіткість зв'язків між керівництвом та персоналом (вертикальних) між працівниками одного рівня (горизонтальних);
- дотримання принципу єдності керівництва – у одного підлеглого один керівник, якому він напрямую підпорядковується;
- можливість легко досягнути єдності виконання керівних вказівок,

розпоряджень, наказів;

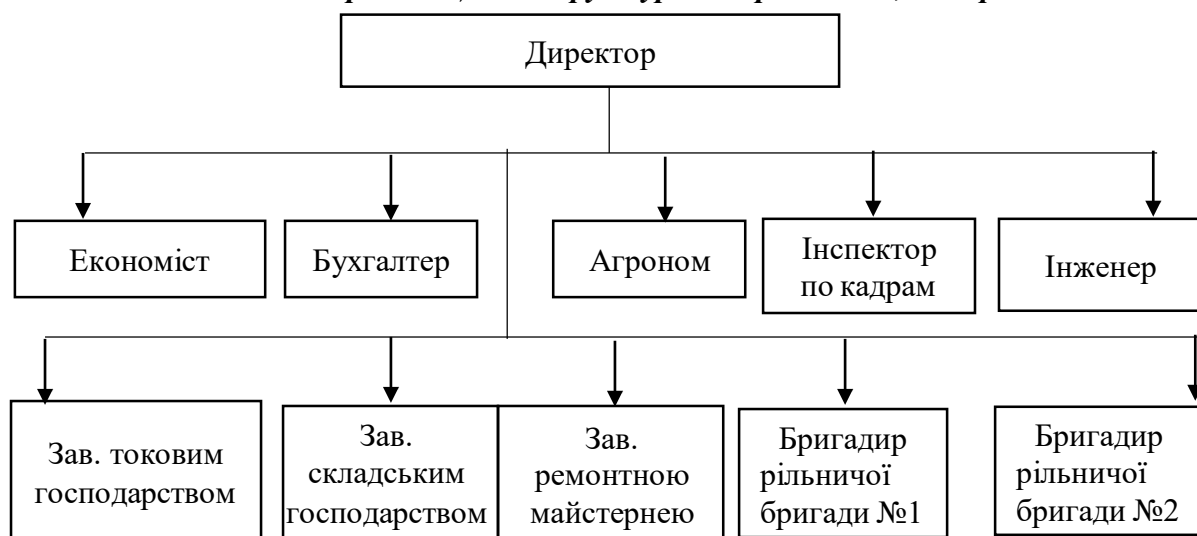
- оперативність прийняття та виконання управлінських рішень;
- підвищена пряма відповідальність менеджера за підлеглий йому колектив;
- відсутність суперечливих розпоряджень та вказівок;
- забезпечити розпорядження, вказівки ресурсами, необхідними задля їх виконання;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати діяльності підпорядкованого колективу.

Серед слабких місць обраної організаційної структури досліджуваного підприємства:

- високі вимоги до менеджера (керівник має мати різнобічні, комплексні знання, досвід управління, ефективної реалізації функцій управління та досконалі знання зі специфіки операційної діяльності в обраній сфері). Все це дещо обмежує можливості керівника ефективно управляти на постійній основі;
- існує певна перевантаженість керівників інформацією;
- характерний значний обсяг контактів керівника з підлеглими та стейкхолдерами;
- посилюється загроза недостатньої відповідності знань, навичок менеджерів зростаючим вимогам сучасного виробництва, ринку.

Наведемо організаційну структуру підприємства за допомогою рис. 2.1.

Рис. 2.1. Організаційна структура підприємства, 2024 р.



Комунікаційний процес на досліджуваному підприємстві у більшій мірі є централізованим. Вид комунікаційної мережі, що, головним чином, використовує підприємство – «колесо» (рис. 2.2).

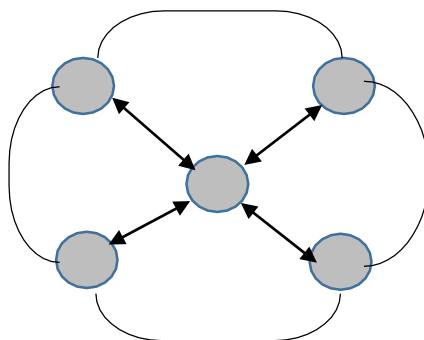


Рис. 2.2. Комунікаційна мережа, що використовується підприємством

Переважаючий стиль прийняття рішень – директивний з елементами стилю переконання. Загалом він характеризується наступними проявами (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Характерні риси стилю прийняття рішень на підприємстві, 2024 р.

Охарактеризуємо основні стратегічні напрями, використовувані досліджуваним підприємством ТОВ «Влад» щодо стабілізації та розвитку його економічної діяльності з урахуванням: рівня його ефективності; корпоративної стратегії; конкурентної стратегії (табл. 2.2).

Стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Корпоративна стратегія	Базова конкурентна стратегія	Рекомендовані стратегічні напрями стабілізації та розвитку економічної діяльності досліджуваного підприємства
Стратегія стабілізації (збереження позицій)	Стратегія аналітиків	Раціональне співвідношення постійних та змінних витрат, їх економія. Збільшення ефективності використання власного капіталу. Розвиток найбільш рентабельних напрямів бізнесу . Оновлення матеріально-технічної бази. Запровадження сучасних способів організації аграрного бізнесу (інноваційний розвиток, методів та форм продажу товарів тощо).

Аналіз досягнутого стану розвитку досліджуваного підприємства та його потенціалу за допомогою SWOT-аналізу дає можливість визначити перелік стратегій підприємства. За допомогою даних рис. 2.4. проаналізуємо сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Влад».

Можливості	Загрози
Економічні	
1. Підприємство має потенціал зайняти ринкову нішу на українському та світовому продовольчому ринках як виробник органічної продукції. 2. Забезпечення внутрішнього ринку аграрною продукцією.	1. Низький рівень конкурентоспроможності на світовому продовольчому ринку. 2. Недостатній розвиток внутрішньої ринкової інфраструктури ринків. 3. Економічна та соціальна криза 4. Домінування посередників
Політичні	
1. Підтримка аграрного бізнесу. 2. Удосконалення правової бази для аграрного бізнесу.	1. Низький рівень правової захищеності сільськогосподарських підприємств. 2. Недосконала податкова система.
Соціальні	
Фінансова та продуктова допомога ОТГ, а також ЗСУ та ВПО	1. Зниження рівня професійного, культурного, освітнього розвитку сільського населення 2. Негативні зміни у віковій структурі сільського населення 3. Низький рівень життя сільського населення та соціальних умов життя
Природні	
Сприятливі природно-кліматичні умови та наявність родючих земель	Нестабільність природних умов в регіоні, в т. ч. пов'язані із зміною клімату через воєнну агресію

Рис. 2.4. Аналіз сторін діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Залежно від особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства ТОВ «Влад» керівництво використовує наступні інноваційні стратегії (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Інноваційні стратегії досліджуваного підприємства, 2022-2024 рр.

Ознака класифікації	Вид	Зміст
Конкурентний статус	стратегія наслідування лідера	адаптація окремих інноваційних складових до умов Київського регіону
Диверсифікація	горизонтальна	розширення масштабів діяльності за рахунок інновацій в сільськогосподарському виробництві
Конкурентний статус	віолентна	базується на зниженні витрат виробництва, за рахунок організації масового випуску товарів
Сфера реалізації інновацій	технологічна	реагування на поточні і можливі зміни середовища шляхом залучення постійних технологічних інновацій

За допомогою рис. 2.5 проаналізуємо рівень розвитку основних критеріїв конкурентоспроможності продукції підприємства.



Рис. 2.5. Критерії конкурентоспроможності підприємства, 2024 р.

Аналізуючи дані рисунка 2.5, видно, що середньозважена оцінка рівня конкурентоспроможності продукції – 31 бал, що на 22,5 % менше максимального показника. Загалом, виявлений рівень конкурентоспроможності продукції вище середнього і складає 77,5 %.

Серед напрямків підвищення конкурентоспроможності, які керівництво ТОВ «Влад» розглядає у близькій та стратегічній перспективі, є:

- застосування інноваційного шляху розвитку аграрного виробництва;
- оновлення технічної бази, впроваджуючи нову енергозберігаючу матеріально-технічну базу та сучасні технології виробництва;
- застосування можливості залучення нового інвестування, в т. ч. іноземних, спрямованих на модернізацію виробництва, підвищення конкурентоспроможності продукції аграрного сектору;
- забезпечити можливість для підприємства ефективно взаємодіяти з науковими, освітніми, виробничими установами задля розвитку інноваційної діяльності підприємства;
- створити інформаційну підтримку діяльності підприємства;
- удосконалити стандарти та технічні умови, використовувати наукові та технічні досягнення в процесі проєктування нових продуктів;
- забезпечити можливості для розвитку персоналу.

Отже, ТОВ «Влад» є підприємством невеликого розміру, має лінійну, централізовану структуру, що є достатньо ефективною, враховуючи особливості функціонування підприємства. Відповідно до її особливостей, сформовані і види комунікаційних мереж та специфіка прийняття управлінських рішень. Підприємство практикує як тактичне, так і стратегічне управління.

Економічне зростання підприємства неможливе без підвищення ефективності використання його матеріально-технічної бази, в якій головним елементом є основні засоби. Від їх стану залежить техніко-технологічний рівень виробництва, продуктивність праці, якість товарів / послуг, а також прибутковість діяльності підприємства, у зв'язку з чим зростають роль пошуку шляхів підвищення ефективності використання основних засобів підприємства [29].

Вартість основних засобів в ТОВ «Влад» в 2024 р., порівняно з 2022 р., на початок року збільшилася на 12,5 %, а на кінець року – на 11,2 %. Загалом

середньорічна вартість основних засобів збільшилася на 11,7 %. При цьому негативні тенденції спостерігалися відносно зносу основних засобів – на початок року він збільшився на 42,8 %, на кінець року – на 50,0 %, загалом середньорічний знос основних засобів збільшився на 46,5 %.

Ефективність використання основних засобів розглянемо за допомогою табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства,
2022-2024 рр.**

Показники	Роки			2024 р. до 2020 р., %
	2022	2023	2024	
Фондомісткість, тис. грн	0,35	0,27	0,29	83,2
Фондоозброєність, тис. грн /особу	1151,1	1163,7	1345,3	116,9
Фондовіддача, тис. грн	2,8	3,6	3,4	120,3
Рентабельність основних засобів, %	129,8	-183,3	113,7	x

Отже, досліджуючи динаміку ефективності використання основних засобів на підприємстві, можемо зазначити, що спостерігалися позитивні тенденції, зокрема: фондомісткість мала тенденцію до зменшення – на 16,8 %, а фондовіддача – до збільшення на 20,3 %. При цьому, фондоозброєність зросла на 16,9 %, але рентабельність використання основних засобів зменшилася на 16,1 в. пт. Тобто, загалом підприємство забезпечене основними засобами, намагається ефективно їх використовувати, але рівень їх оновлення є недостатнім. Далі дослідимо наявність та склад оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр. (рис. 2.6). Середньорічна вартість оборотних засобів збільшилася у 2024 р. порівняно з 2020 р. у 2 рази. В структурі оборотних засобів у 2024 р. найбільшу частку займає дебіторська заборгованість за розрахунками та інша поточна дебіторська заборгованість, які, порівняно з 2020 р., збільшилися в 53 та 13,5 разів відповідно. Обсяг запасів зменшився на 39,6 %, поточні біологічні активи збільшилися в 2,7 рази.

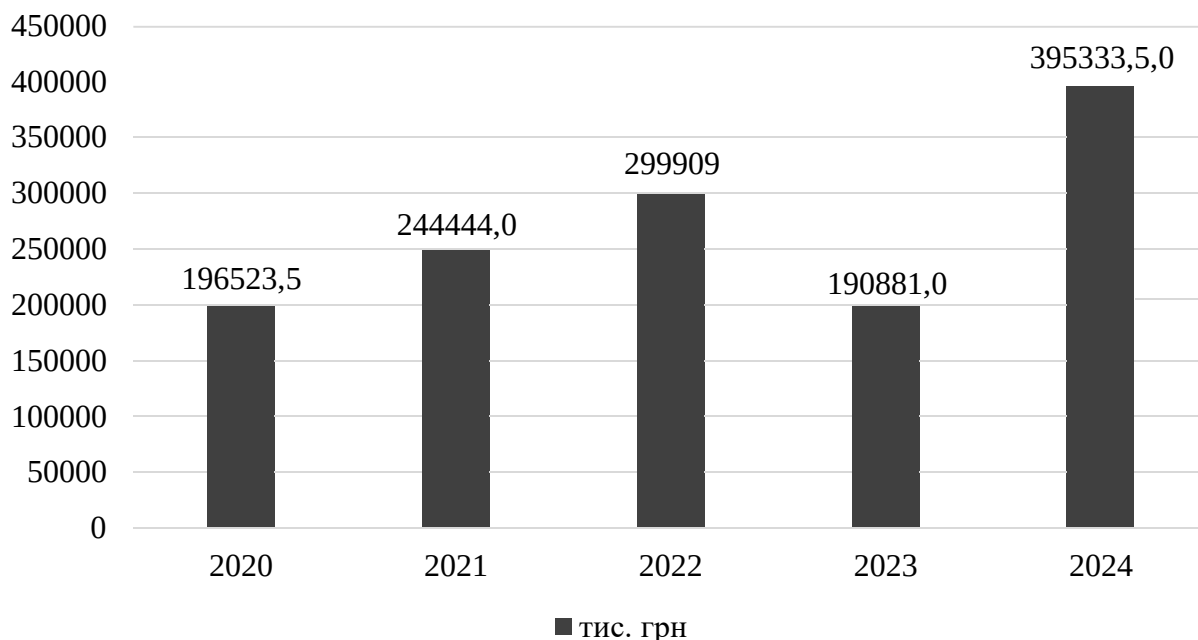


Рис. 2.6. Динаміка середньорічної вартості оборотних засобів підприємства, 2020-2024 рр.

Разом з тим, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги зменшилася на 95,2 %, а гроші та еквіваленти збільшилися в 9,4 рази.

За допомогою даних табл. 2.5 проаналізуємо ефективність використання оборотних засобів підприємства за період 2020-2024 рр.

Таблиця 2.5

Динаміка ефективності використання оборотних засобів підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,745	0,978	0,497	-0,248
Коефіцієнт завантаження	1,342	1,023	2,011	0,668
Тривалість одного обороту, днів	483	368	724	241

Отже, коефіцієнт оборотності оборотних засобів зменшився на 0,248 в. пт, а разом з тим коефіцієнт завантаження зріс на 0,688 в. пт., що негативно відобразилося на збільшенні тривалості обороту на 241 дня. Таким чином, відбулося зменшення обсягу виробленої продукції на кожну грошову одиницю поточних витрат підприємства, а також зменшилися можливості вивільнення частини оборотних коштів при збереженні обсягів виробленої продукції та створення за їх рахунок додаткових резервів для розширення виробництва.

За допомогою даних таблиці 2.6 проаналізуємо результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, 2022-2024 рр.

Показники	Роки			2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	146391,0	186668,0	196614,0	134,3
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	29185,0	-16257,0	83502,0	286,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	117206,0	202925,0	113112,0	96,5
Фінансові результати від операційної діяльності, тис. грн:				
прибуток	69551,0	88697,0	78820,0	113,3
Чистий фінансовий результат, тис. грн:				
прибуток	67223,0		65782,0	97,9
збиток	-	93837,0	-	-

Отже, на підприємстві в 2024 р. порівняно з 2022 р., чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 34,3 %, а валовий прибуток – більш, ніж у 2 рази. При цьому собівартість продукції зменшилася на 3,5 %. Фінансовий результат від операційної діяльності за період 2022-2024 рр. – прибуток, який збільшився на 13,3 % у звітному році, порівняно з 2022 р. Але негативним є зменшення показника чистого прибутку в 2024 р., порівняно з 2022 р., – на 2,1 %. Рівень рентабельності у 2024 р., порівняно з 2022 р., зріс на 0,8 в. пт. Позитивним є зміна рівня збитковості у 2023 р. (-46,2%) на рівень рентабельності, що складав 58,2 %.

Отже, загалом управління фінансово-економічною підсистемою досліджуваного підприємства ТОВ «Влад» знаходиться на задовільному рівні, що формує можливості для підприємства розвиватися не лише у короткостроковій перспективі, але й у довгостроковій.

2.2. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад»

Складність управління конкурентоспроможністю ТОВ «Влад» полягає у тому, що немає достатньої кількості теоретичних і практичних методик досягнення та підтримання позицій конкурентоспроможності підприємства. Одним із найдієвіших засобів забезпечення конкурентоспроможності є створення надійної система управління конкурентоспроможністю. Цей процес має цілеспрямований вплив на фактори, що формують конкурентоспроможність продукції та послуг, до яких традиційно належать якість, ціна, термін, імідж виробника, реклама, витрати на подальшу експлуатацію тощо. Суть управління конкурентоспроможністю продукції полягає в компенсації «слабких місць» шляхом концентрації переваг перед конкурентами.

Найскладнішим процесом для підприємства є забезпечення конкурентоспроможності послуг, тому існує необхідність використовувати для управління конкурентоспроможністю наукові підходи. Для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємства, можна скористатись системним підходом до управління конкурентоспроможністю.

Система управління конкурентоспроможністю повинна охоплювати всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства, товарів, робіт, послуг та взаємодіяти з ними. Вона охоплює всі стадії життєвого циклу послуг і процесів, а саме:

- маркетинг і вивчення ринку;
- проєктування й розроблення послуг, планування й розроблення процесів;
- закупівля, виробництво чи надання послуг;
- контроль готовності і продаж;
- реалізацію;
- технічну допомогу й обслуговування;
- утилізацію чи вторинне перероблення залишків реалізації послуг.

Сучасна концепція управління конкурентоспроможністю підприємства базується на використанні основних положень теорії управління, згідно з якими основними елементами системи управління є мета, об'єкт та предмет, методологія та принципи, процес та функції управління. За цим підходом на рис. 2.7 подано елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства та їх взаємозв'язок.

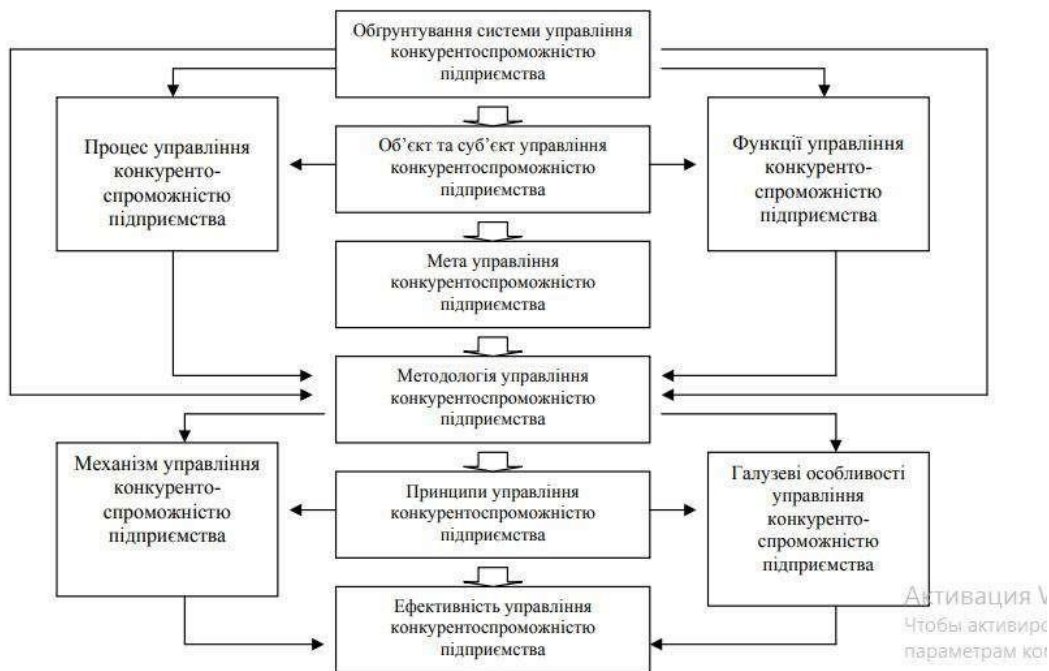


Рис. 2.7. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [9]

Можемо вважати, що розробка та впровадження системи управління конкурентоспроможністю підприємства, за даними багатьох учених, дозволить вирішити наступні завдання:

1. Виокремлення залежно від цілей планування і управління рівнів забезпечення конкурентоспроможності.

2. Формування для кожного рівня управління частинних та інтегральних показників оцінки конкурентоспроможності (при цьому інтегральним показником конкурентоспроможності підприємства на оперативному рівні може виступати конкурентоспроможність продукції (робіт або послуг), на тактичному рівні – система комплексних показників фінансово-економічного становища, а на стратегічному рівні – використовувати систему показників, що характеризують інвестиційну привабливість підприємства).

3. Розробка підходів до розрахунку та інтерпретації результатів оцінки конкурентоспроможності.

4. Визначення для відповідних бізнес-процесів завдань з управління конкурентоспроможністю підприємства.

5. Формування функціональної структури системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

6. Розробка організаційних регламентів функціонування системи управління конкурентоспроможністю» [13].

Підприємство є відкритою системою, внутрішнє середовище якої забезпечує його взаємозв'язок із ринком. Аналіз внутрішнього середовища підприємства надає можливість визначити найбільш ефективну і конкурентоспроможну стратегію його подальшого розвитку.

При стратегічному аналізі все внутрішнє середовище підприємства розглядається як стратегічний ресурс його розвитку. У відповідності до цього даний вид аналізу ще називають «стратегічний аналіз внутрішніх ресурсів організації» і «стратегічний аналіз ресурсів організації».

Внутрішній поділ підприємства здійснюється як на структурні підрозділи (відділи) і функціональні підсистеми (служба фінансів, планування, роботи з персоналом).

В теперішніх умовах жорстокої конкуренції сучасним підприємствам приходится вести боротьбу за клієнта, в якого потреби до продукції високої якості зростають. ТОВ «Влад», здійснюючи свою діяльність, має достатньо конкурентів на ринку. Реалізація продукції здійснюється по всій території України, а товариство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Влад» є:

- модернізоване сучасне обладнання і технології для виготовлення товарів;
- наявність власних складських приміщень;
- власний автотранспорт, що забезпечує ефективну логістичну діяльність;

- чітко визначена система організації праці;
- висококваліфікований персонал, що постійно підвищує свою кваліфікацію;
- прибутковість та рентабельність;
- наявність системи знижок, при оптовій торгівлі.

Спостерігаємо, що рівень конкурентоспроможності ТОВ «Влад» є досить високим. ТОВ «Влад» має ряд переваг у конкурентній боротьбі, таких як наявність широкого асортименту продукції, довіру населення до продукції через довготривалу діяльність на ринку (22 р.), використовує сучасне обладнання, здійснює системний контроль за дотримання якісних властивостей продукції і, найголовніше, – діяльність товариства є прибутковою. Товариству і в подальшому варто дотримуватись власної стратегії розвитку для збереження конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТЮ ТОВ «ВЛАД»

Покращення конкурентоспроможності підприємства необхідно розглядати як довгостроковий послідовний процес пошуку й реалізації управлінських рішень у всіх сферах його діяльності, який здійснюється планомірно, відповідно до обраної стратегії довгострокового розвитку.

До організаційних заходів, що підвищують рівень конкурентоспроможності підприємства ТОВ «Влад», відносять: забезпечення пріоритетності виготовленої продукції; виявлення переваг продукції порівняно із заміниками; виявлення недоліків продукції-аналогів, які випускають конкуренти; вивчення заходів конкурентів з удосконалення аналогічної продукції чи товару; виявлення й використання цінових факторів підвищення конкурентоспроможності продукції; нові пріоритетні сфери використання продукції; диференціація продукції, що забезпечує відносно стійкі переваги споживачів, які віддаються певним видам взаємозамінних товарів.

Щоб отримати можливість підвищити конкурентоспроможність підприємства, необхідно узагальнити шляхи його підвищення:

- виведення на ринок новий вид продукції;
- зниження ціни на продукцію або товар;
- широке використання рекламних заходів;
- реалізація товару через більшу кількість торгових представників.

Але у сучасних умовах вітчизняним підприємствам слід звернути увагу на чинники, які зумовлюють забезпечення стійких конкурентних переваг. Одним із найефективніших факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства є впровадження інновацій:

- інновації, наслідком яких є виробництво нового продукту, який має якіснонові особливості по відношенню до існуючих;

- новий підхід до комерційного використання продукції, без суттєвої зміни технології її виробництва;
- вихід на нові ринки збуту галуззю, незалежно від того, чи існував цей ринок раніше, чи ні;
- використання нових джерел сировини і напівфабрикатів;
- зміна організаційних та інституційних форм, наслідком чого може бути, наприклад, створення монопольного положення або ослаблення монопольної влади іншого підприємства».

Можливість підприємства конкурувати на визначеному ринку продукції безпосередньо залежить від впровадження інновацій, конкурентоспроможності продукції і сполучення економічних засобів діяльності підприємства, надаючи перевагу в умовах конкурентної боротьби.

Підприємство ТОВ «Влад» заради забезпечення підвищення ефективності власної діяльності має брати активну участь у поліпшенні якості життя людей з найближчого оточення, а саме: направити дії на цілеспрямовану допомогу незахищеним верствам населення (благодійність), впроваджувати прогресивні енергозберігаючі та безвідходні технології тощо.

Удосконалена стратегічна карта системи збалансованих показників підприємства має вигляд п'яти секторів, що зображені на рис 3.1. Використовуючи удосконалену систему збалансованих показників, ми маємо змогу оцінити темпи зростання бізнесу і виявити всі можливі відхилення від плану.



Рис. 3.1. Система збалансованих показників підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [10]

Складні динамічні умови функціонування підприємства потребують вирішення актуального завдання, пов'язаного з формуванням відповідної системи управління підприємством, зокрема впровадження організаційно-економічного механізму забезпечення конкурентоспроможності, ефективність функціонування якої мала б забезпечуватися під впливом вдосконалення організації виробництва, управління, праці, а також здатністю пристосування до новітніх умов господарювання. Динамічні зміни та рух в навколишньому середовищі дають стимул виробляти конкурентоспроможну продукцію.

Головною метою оцінки конкурентоспроможності продукції є усунення проблемних сторін, забезпечення максимальної відповідності продукції вимогам споживача, виявлення параметрів, які потрібно вдосконалити, щоб збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції, стати найкращим виробником в галузі, покращити фінансовий стан та бути лідером.

Тому, відштовхуючись від головної мети оцінки конкурентоспроможності продукції, перш за все, для підприємства необхідно визначити шлях, яким воно буде оцінювати конкурентоспроможність продукції. Це буде перший напрям для підвищення конкурентоспроможності продукції.

Результати проведеного дослідження показали, що продукція ТОВ «Влад» є досить конкурентоспроможною, але все ж таки поступаються в деякій мірі своїм конкурентам, тому надалі необхідно розробити комплексну програму підвищення конкурентоспроможності продукції задля підвищення суттєвих показників фінансово-господарської діяльності підприємства, таким чином виявивши основні причини недостатньо високої конкурентоспроможності продукції.

В результаті дослідження були виявлені слабкі сторони підприємства – це висока собівартість, ціна, знижена якість внаслідок застарілості обладнання. Звісно, основні загрози – це наявність конкурентів та нестійкої політико-економічної ситуації в країні. Підприємство має деякі негативні тенденції в фінансовому стані, тому на це варто звернути увагу та підвищити фінансові показники шляхом підвищення конкурентоспроможності продукції.

Можна сказати, що підприємство не використовує всі резерви, але знаходиться в досить сприятливому положенні та має змогу покращити свій потенціал за рахунок конкретних заходів. Тому ТОВ «Влад» має використати певні резерви.

У кваліфікаційній роботі програма підвищення конкурентоспроможності продукції буде розроблятися шляхом певного алгоритму, який представлено на рис. 3.2.

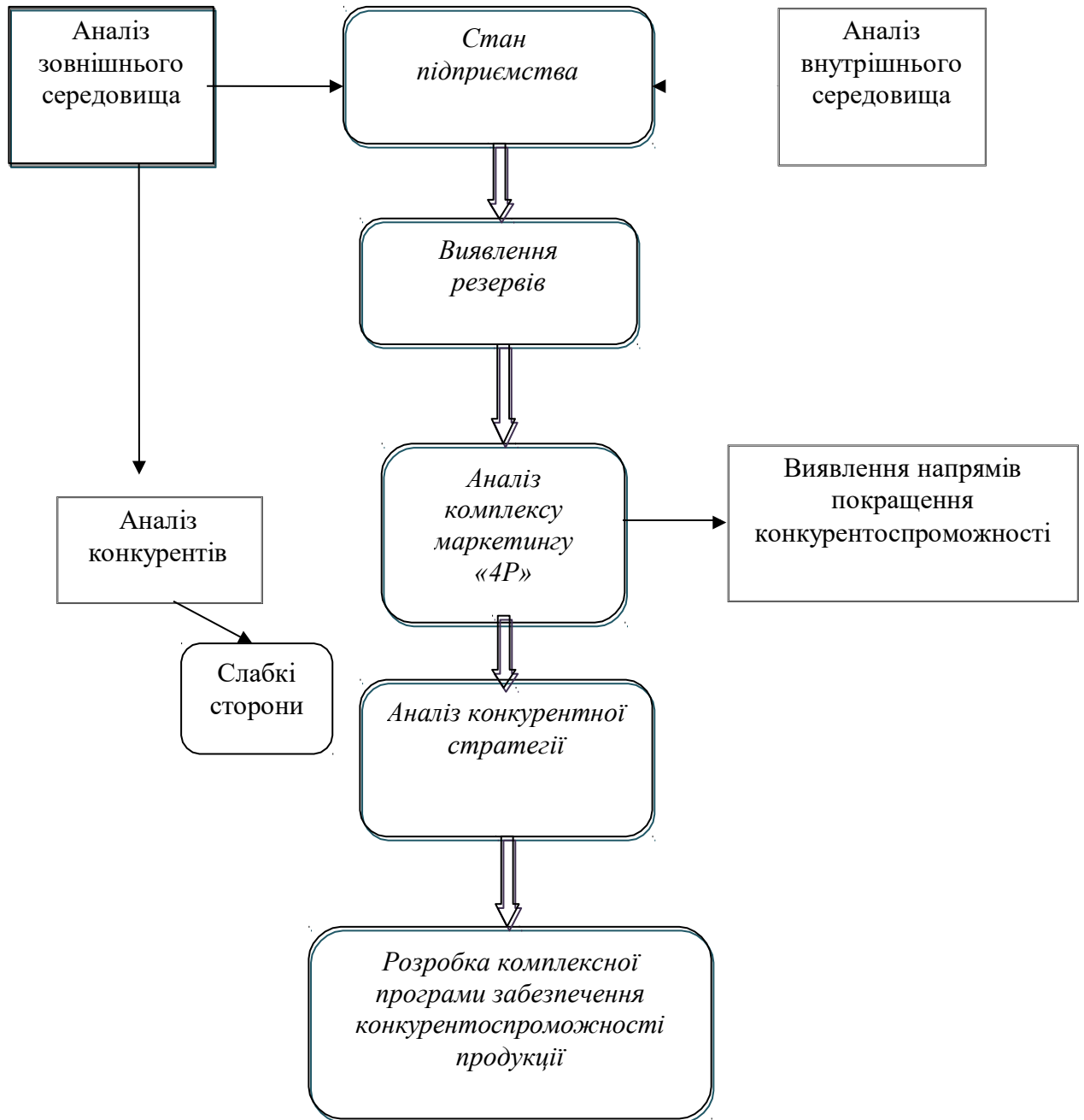


Рис. 3.2. Алгоритм забезпечення конкурентоспроможності продукції ТОВ «Влад»
(Складено автором)

Підприємство має такі внутрішньовиробничі резерви підвищення конкурентоспроможності продукції:

- вдосконалення та ефективне використання техніки й робочої сили;
- скорочення втрат робочого часу;
- економія сировини і матеріалів;
- раціональне використання обладнання;
- резерви зниження трудомісткості;
- поліпшення використання робочого часу;
- вдосконалення структури персоналу;
- економія предметів та засобів праці.

Визначимо, що у разі запровадження запропонованої комплексної програми підвищення конкурентоспроможності, підприємство може досягти:

- високих фінансових результатів завдяки підвищенню якості продукції, зниженню її собівартості та збільшенню обсягів виробництва;
- конкурентоспроможність продукції при покращенні результатів діяльності ТОВ «Влад» має підвищитись завдяки тому, що діяльність підприємства прямо пропорційно відбивається на якості виробленої продукції;
- більш обґрунтовані результати запропонованої програми доцільно подати в пункті впливу результатів та економічного обґрунтування програми підвищення конкурентоспроможності продукції.

Тільки через впровадження концепції сталого розвитку підприємства в систему управління його конкурентоспроможністю дозволить налагодити взаємодію підприємства зі споживачами в потрібному напрямі, оскільки постійна робота над якістю продукції і чітка сегментація на ринку забезпечує лояльність та покращення основних показників діяльності підприємства. При цьому взаємодію та узгодженість інтересів можна досягти за рахунок збалансованості споживчої цінності продукції, кваліфікаційного стану працівників та показників їхньої взаємодії та дивідендної політики тощо.

Можемо представити етапи процесу організаційно-економічного механізму, які допоможуть в покращенні управління конкурентоспроможністю

на підприємстві:

Етап 1. Збір та обробка даних усіх аспектів, оскільки передбачає отримання, обробку, передачу та практичне використання різної інформації. До цього переліку можуть входити: дані про фінансову стійкість і платоспроможність партнерів, конкурентів, клієнтів; стан ринку, на якому працює підприємство, умови для збуту продукції; стан економічної та політичної ситуації в країні тощо. Ця інформація може знаходитись в архівах минулих досвідах роботи, думках експертів, аналітичних обзорах.

Етап 2. Якісний аналіз зібраної інформації. При аналізі можна виявити джерела порушення стану конкурентоспроможності, можна визначити можливі втрати ресурсів у разі небезпечної події, може бути виділена значна група факторів, які порушують в негативну сторону рівень конкурентоспроможності. Це можуть бути такі фактори, які не завжди можна попередити: організаційно-економічні, політичні, фактори форс-мажорних обставин.

Етап 3. Кількісна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства йде за якісним аналізом та передбачає численне визначення поточного та майбутнього стану конкурентоспроможності підприємства та оцінюється стан підприємства, достатній рівень кількісної оцінки залежно від конкретної ситуації.

Етап 4. Визначення доцільності формування організаційно-економічного механізму на підприємстві ТОВ «Влад» шляхом прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяють ефективній діяльності підприємства, тому що розвиток конкурентоспроможності підприємства переслідується великою кількістю небезпек та ризиків.

Етап 5. Формування висновків та звітів. Підприємство за дванадцять місяців проходить свій цикл діяльності, після якого можна вже робити обґрунтовані висновки.

У теперішніх умовах господарювання підприємства необхідно посилити процес управління КСП (далі – конкурентоспроможність), надалі адаптовуватись до ринкових відносин, посилювати стратегічну орієнтацію.

Побудова таких стратегічно-орієнтованих систем має вирішувати такі науково-методичні і практичні завдання, як:

- формування концепції управління потенціалом підприємства як складнимоб'єктом діагностики, прогнозування, оцінки;
- розроблення інструментарію оцінювання власних конкурентних переваг;
- удосконалення механізмів управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначення змісту функцій управління, мотиваційних механізмів тощо;
- визначення методів управління змінами на підприємстві;
- формування і реалізація стратегії конкурентоспроможністю підприємства.

Тому в умовах посилення конкуренції, нестабільного стану економіки вважаємо за доцільне рекомендувати ТОВ «Влад» застосовувати стратегічно-орієнтовані адаптивні системи управління КСП, що дасть змогу:

- забезпечити високу якість управління КСП (а отже, й досягнення відповідного рівня КСП);
- підвищити надійність системи управління в умовах впливу неконтрольованих чинників;
- забезпечити інваріантність системи управління КСП до різних підприємств;
- вдосконалити адаптацію системи на підприємстві;
- підвищити рівень гнучкості й мобільності системи управління КСП.

Ці заходи необхідно впровадити задля того, аби підприємство не втратило свої ринкові позиції, споживачів та змогло завоювати прихильність багатьох нових споживачів.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами здійсненого наукового дослідження, можна зробити такі висновки:

1. Проаналізувавши наукову, навчальну та методичну літератури, відображено підходи різних науковців до визначення сутності поняття «конкурентоспроможності підприємства». У науковій практиці, для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємства виокремлюють внутрішні та зовнішні чинники, які здійснюють вплив на неї.

2. Виявлено, що в економічній літературі, щоб здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства, застосовують різноманітну класифікацію методів, які більше сприятимуть отриманню правдивої інформації про її стан, основними з яких є SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод конкурентних переваг.

3. Досліджено поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» та основних елементів її системи, яка сприяє з'ясувати стан конкурентоспроможності підприємства в комплексі, його систему управління загалом, і конкурентні переваги зокрема.

4. Встановлено, що у ТОВ «Влад» наявна лінійно-організаційна структура управління, з визначеною вертикальною підпорядкованістю. Основним органом управління підприємства є Загальні збори. Директор здійснює безпосереднє керівництво підприємством, зокрема йому підпорядковуються основні відділи та служби.

5. Досліджено фінансово-господарську діяльність ТОВ «Влад», яка показала його ефективну діяльність.

6. Встановлено, що ТОВ «Влад» займає досить високі конкурентні позиції на ринку. Реалізація продукції ТОВ «Влад» здійснюється по всій території України. Товариство систематично проводить аналіз ринку продажу своєї продукції, Київська область є найбільшим сегментом збуту. Основною метою ділової політики підприємства є випуск продукції, що користується довірою

споживачів, що відповідає їхнім запитам і очікуванням.

7. Рекомендовано, що у ТОВ «Влад» варто б було впровадити захисну конкурентну стратегію, для уникнення проявів недобросовісної конкуренції від конкурентів.

8. Аналіз особливостей управління конкурентоспроможністю на підприємстві ТОВ «Влад» показав, що сучасне підприємство, яке функціонує в умовах ринкових відносин, повинно вдало використовувати системне стратегічне управління конкурентоспроможністю задля утримання своєї позиції на ринку, сутність якого полягає в розробці стратегій, довготермінових програм дій для досягнення цієї цілі, як один із механізмів забезпечення своєї життєдіяльності.

9. Заходи, які потрібно здійснити для підвищення конкурентоспроможності:

- оновлення фонду основних засобів (необхідне для підтримки операційної діяльності;
- постійне прогнозування стану діяльності підприємства та забезпечування бази для оцінки можливості та необхідності впровадження проєктів технічного/інвестиційного розвитку підприємства;
- впровадження системи мотивації працівників;
- розвиток фінансової, маркетингової та виробничої діяльності;
- розвиток трудового потенціалу.

Отже, за умови ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства, конкурентоспроможність ТОВ «Влад» суттєво підвищиться, що дозволить збільшити надходження з бюджету, оптимізувати та вдосконалити процеси виробництва продукції, а також покращити імідж підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ананьєва Ю. В. Управління фінансовими ризиками – фактор стійкого розвитку підприємства реального сектору економіки. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2020. № 16 (44). С. 127-135.
2. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2020. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-116.
3. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54-62.
4. Вакуленко Ю. В., Олійник А. С., Гевленко О. Є. Системна характеристика управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 18. С. 10-15.
5. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424-430.
6. Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Харків : УкрДУЗТ, 2021. Ч. 1. 55 с.
7. Джеджула В. В., Спіфанова І. Ю., Гуменюк В.С. Конкурентоспроможність підприємства як економічна категорія. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 6. С. 116-121.
8. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
9. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
10. Головчук Ю. О., Середницька Л. П. Маркетингова товарна політика – інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*.

2020. № 1. С. 61-68.

11. Кириченко О.М., Мігдальський А.В. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 2. С. 37-41.

12. Козирєва О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Харків: Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.

13. Котенко С. І., Швіндіна Г. О. Проблеми оцінки конкурентоспроможності підприємств як індикатора стратегічного розвитку. *Проблеми економіки*. 2018. № 3(37). С. 104-112.

14. Кучеренко Д.Г. Менеджмент. Курс лекцій. 2-ге видання. Київ: «Центр учбової літератури», 2020. 184 с.

15. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент : підручник. 2-ге вид. Київ : Кондор, 2021. 757 с.

16. Науменко Н.С., Грабко О.І. Мале та середнє підприємництво в Україні та ЄС: аналіз і порівняльна характеристика. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Київ: Видавничий дім «Гельветика». 2021. Вип. № 51/2022. С. 18-34.

17. Онешко С. В. Сучасні системи управління інноваційним промисловим підприємством: структури, функції, проблемні ситуації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19. С. 32-39.

18. Основи менеджменту. Теорія і практика : навчальний посібник. / [авт.: Г. Є. Мошек, І. П. Миколайчук, Ю. І. Палеха, Ю. В. Поканєвич, А. С. Соломко, О. В. Коваленко, 9 Н. В. Коваленко, В. С. Ціпуринда, Г. П. Сиваненко, О. І. Белова] ; за заг. ред. Г. Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2021. 528 с.

19. Павлова В.А. та ін. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: моногр. / за заг. ред. проф. В.А. Павлова. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2019. 352 с.

20. Пащенко О. П., Куліш Н. В. Теоретичні засади управління результативністю менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.

21. Перерва П. Г., Сабольч Н., Кобелева Т. А. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2018. № 15(1291). С. 89-94.
22. Поліщук І.І., Гудима Н.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 20. С. 514-517.
23. Олійник Н., Бурик Ю. Конкурентоспроможність підприємства як визначальна характеристика ефективності його функціонування. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. Вип. 2 (19). С. 3-12.
24. Роганова Г. О., Ковальчук В. Ю. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь». *Економіка, менеджмент і маркетинг*. 2021. Том 27, №1. С.53-60.
25. Суханова А. В. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 26.
26. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка й управління підприємством. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14-21.
27. Уткіна Ю.М. Якісні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств. *Економіка підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 60-67.
28. Шульга М. Розроблення напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2020. №12. С. 135-141.
29. Яркіна Н. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ: Ліра-К, 2020. 596 с.
30. Яремчук Д. Г., Малафєєв Т. Р. Особливості та проблеми стратегічного менеджменту підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 446- 451.

ДОДАТКИ

Додаток А

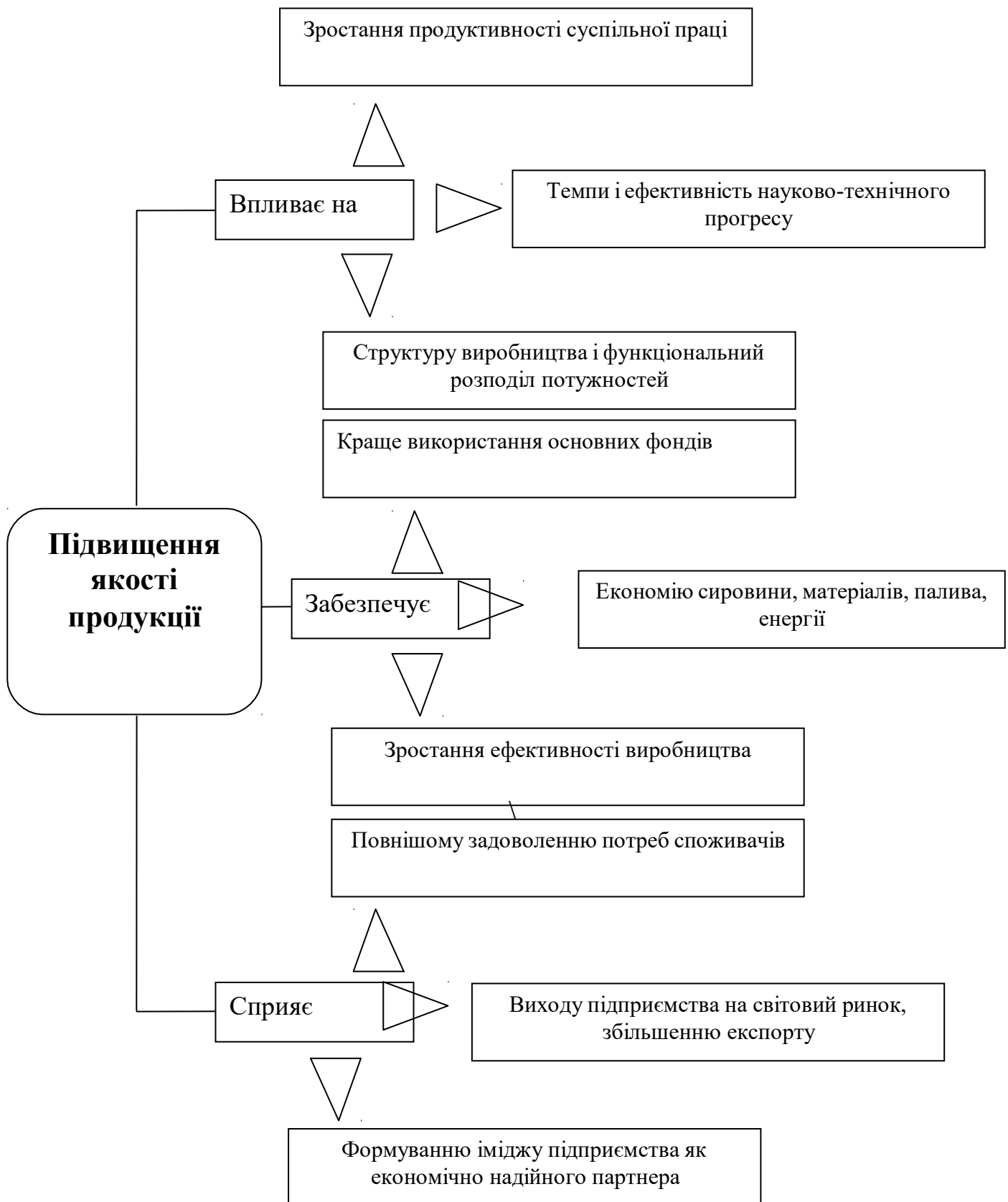


Рис. 1. Багатоспрямовний вплив підвищення якості продукції на виробництво та імідж підприємства

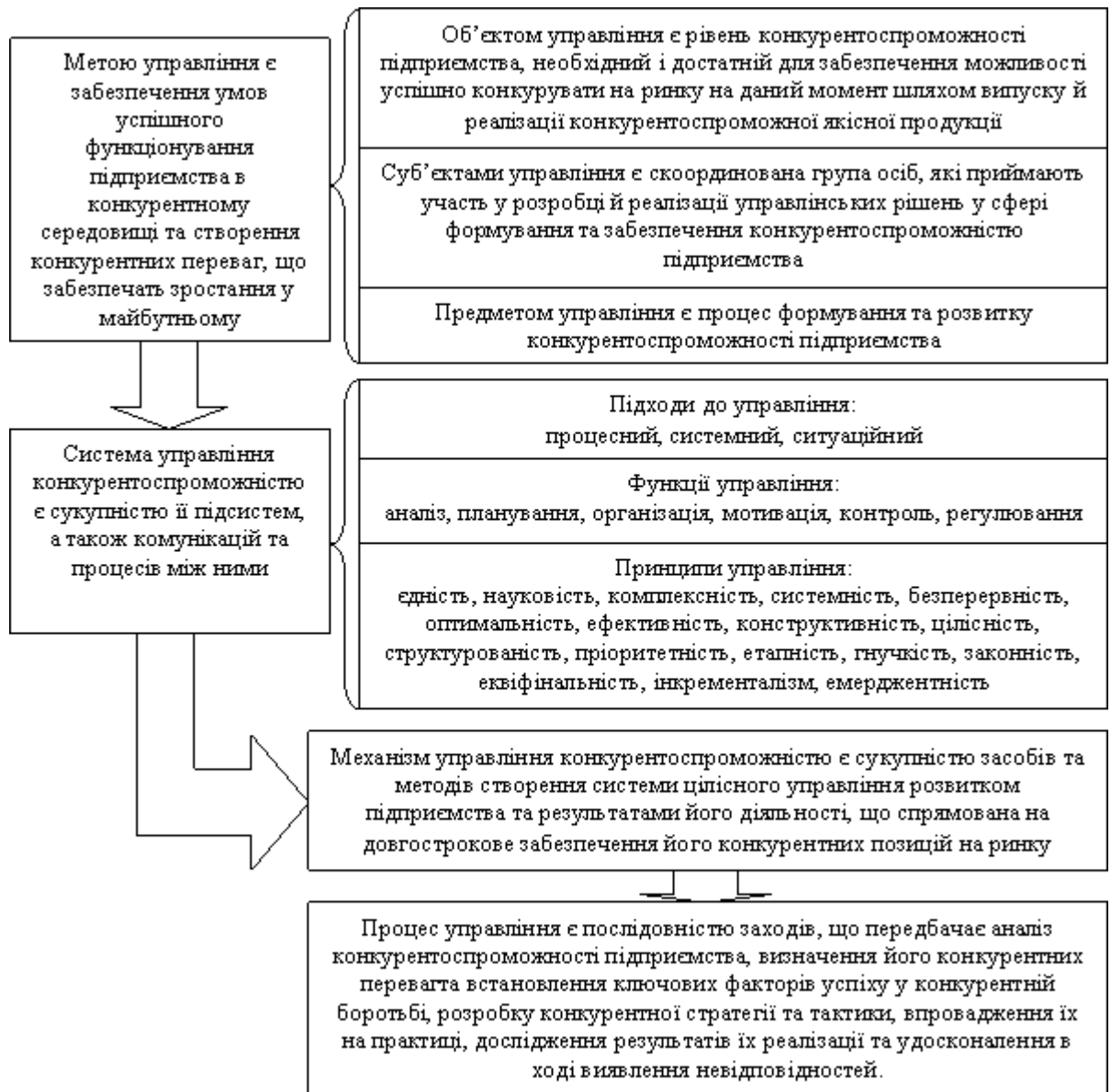


Рис. 2. Модель забезпечення конкурентоспроможності підприємства

Джерело: побудовано та систематизовано на основі [3]